



Rapport annuel

20 SERVIR 6



Den Alter lieven

Message du Conseil d'administration 04

01 Présentation de SERVIOR 06

Historique
Mission légale et statut
Services et prestations
Organisation financière
Organisation structurelle

02 Chiffres clés 18

Centres d'hébergement et lits
Résidents
Collaborateurs
Indicateurs rapides

03 Les thèmes qui ont marqué l'année 28

Soins et encadrement 28
 Professionnalisation des soins
 Bouger à tout âge
 Vie sociale des résidents
 Prise en charge de la démence

Économie domestique 38

Produits locaux et socialement responsables
 136.000 menus livrés à domicile
 Partenariat

Sécurité et santé au travail 42

Contribuer à la sécurité de tous
 Investir dans la santé de ses employés, un choix qui rapporte !

Projets d'amélioration du cadre de vie et de travail 46

Améliorer le présent et penser le futur

04 Rapport de gestion 50

05 Qui est qui 56

Conseil d'administration
 Comité de direction
 Chefs de division
 Chargés de direction
 Présidents des conseils de maison
 Présidents des représentations du personnel

06 Adresses 62

Message vum Verwaltungsrat

SERVIOR ass eng modern, gesond a flexibel Entreprise am Déngscht vum eelere Mënsch.

D'lescht Joer haten iwwer 1.650 Senioren an eise 15 Wunnstrukturen hiert Doheem. Doriwwer eraus konnte mir ronn 70 eeler Leit an de verschiddenen Vakanzenzëmmeren begréissen. Zousätzlech hu 400 Mënschen all Dag vun eisem Service lessen op Rieder profitéiert. Als nei Aktivitéit koum de Foyer de jour dobäi, wou mir regelméisseg bis zu 15 Clienten betreit hunn.

Als verantwortungsvolle Betrib mat iwwer 1.850 Mataarbechter ass et eis dobäi ëmmer wichteg, ganz no beim Client ze sinn an hien an senger Liewensqualitéit ze ënnerstëtzen.

Fir dat ze erreechen, setze mir als Verwaltungsrat, zesumme mat der Direktioun, op déi Piliere, déi SERVIOR ausmaachen: D'Professionalitéit vun der Fleeg, d'Exzellenz vum Encadrement, d'Qualitéit vun den Hotellerie's-Service an de Confort vun de Wunnstrukturen.

Dat Gantzt funktionéiert natierlech nëmme mat Clienten a Familljen, déi engem vertrauen a mat Mataarbechter a Partner, op déi en ziele kann. Mir soen hinnen op dëser Plaz Merci.

Fir de Verwaltungsrat

Héloïse Bock
Presidentin

Présentation de SERVIOR



Historique

SERVIOR est un établissement public luxembourgeois au service de la personne âgée. Ses origines remontent à 1999.

Deux établissements publics pour des missions très proches

La loi modifiée du 23 décembre 1998, en vigueur depuis 1999, crée deux établissements publics distincts au service de la personne âgée. D'abord, l'établissement public « Centres, Foyers et Services pour personnes âgées » qui est responsable des centres intégrés pour personnes âgées (CIPA) jusqu'alors étatiques. Cet établissement fonctionne sous la tutelle du ministre ayant dans ses attributions la Famille. Le second établissement public, créé à cette même date et aboli entretemps, se dénomme « Centres de gériatrie ». Il a géré les maisons de soins de l'État sous la tutelle du ministre ayant dans ses attributions la Santé.

Plus qu'un seul établissement public

Sur recommandation du gouvernement, la politique en faveur des personnes âgées est confiée entièrement au ministère de la Famille. Sans créer un nouvel organe, la loi du 22 décembre 2000, en vigueur depuis 2001, fait reprendre l'établissement « Centres de gériatrie » par l'établissement public « Centres, Foyers et Services pour personnes âgées ».

L'appellation SERVIOR apparaît

À partir de 2001, l'établissement public « Centres, Foyers et Services pour personnes âgées » se dote de la dénomination commerciale SERVIOR, inspirée de « services aux seniors » : un nom court, prégnant et facilement mémorisable.

Mission légale et statut

SERVIOR a pour mission de créer, de reprendre et de gérer :

- des structures d'accueil, de prise en charge, d'assistance et de consultation au bénéfice de personnes âgées valides ou de personnes âgées invalides présentant notamment des problèmes physiques, psychiques ou sociaux,
- des structures d'accueil destinées à l'hébergement et à la réadaptation de personnes âgées dépendantes de tierces personnes ou relevant de la géronto-psychiatrie. (Article 2 de la loi du 22 décembre 2000).

Services et prestations

Conformément à ses missions légales, SERVIOR gère des structures d'hébergement de jour et de nuit pour personnes âgées. De plus, SERVIOR offre des services de soutien aux seniors vivant à domicile.

Centres d'hébergement

SERVIOR est spécialisé dans la gestion de structures d'hébergement pour seniors valides ou dépendants. Ceci se traduit par la mise à disposition de différents types de logements qui s'adaptent au degré d'autonomie des pensionnaires :

- Les **logements encadrés** s'adressent à des seniors autonomes et valides qui vivent sous un même toit, dans leur propre appartement. En cas de besoin, des soins infirmiers ponctuels peuvent être prestés.
- Les **CIPA** accueillent des seniors relativement valides au moment de leur entrée en institution. La palette des services est très complète : prestations de soins, services de restauration et d'hôtellerie, encadrement social et socioculturel.
- Les **maisons de soins** sont conçues pour une population dépendante dès leur l'entrée en institution. La gamme des services couvre les soins, l'encadrement, la restauration et l'hôtellerie. Notamment les soins et l'encadrement social sont particulièrement adaptés à des seniors atteints de troubles physiques ou psychiques.

Notons que tous les centres d'hébergement de SERVIOR sont agréés par le ministère de la Famille.

Services de soutien

SERVIOR propose également des prestations destinées aux seniors qui vivent à domicile :

- Le service **repas sur roues** fournit des menus variés et équilibrés à tout senior qui n'est plus en mesure d'en assurer la préparation à son domicile ou qui souhaite simplement profiter d'une prestation de confort. Le service fonctionne avec le concours des communes qui ont signé des contrats de collaboration avec SERVIOR.
- La formule **table de midi** permet à chaque senior qui le souhaite de prendre le repas principal de la journée dans un des centres de SERVIOR.
- Le service **journée de découverte** propose aux seniors qui continuent à vivre à leur domicile de passer l'après-midi dans le centre de leur choix et de participer à un encadrement adapté à leurs besoins et attentes. La prestation s'adresse en priorité aux seniors ayant marqué un intérêt d'adhésion dans une des structures de SERVIOR.
- Grâce aux **chambres de vacances**, les seniors peuvent disposer temporairement d'un lit dans un des centres gérés par SERVIOR (p.ex. après hospitalisation).
- Le **foyer de jour** de SERVIOR accueille depuis 2016 des personnes âgées souhaitant bénéficier d'un encadrement de qualité en journée tout en continuant à vivre à leur domicile.

Organisation financière

Jouissant de sa propre personnalité juridique et d'une autonomie financière et administrative, SERVIOR est géré dans les formes et selon les modalités du droit privé.

Trois principales sources de financement permettent de couvrir les dépenses de fonctionnement, d'entretenir les centres d'hébergement et d'investir continuellement dans de nouveaux projets :

- L'activité dans le cadre de l'**assurance dépendance** constitue le principal revenu de SERVIOR. L'assurance dépendance couvre, entre autres, les frais relatifs aux actes essentiels de la vie (hygiène corporelle, nutrition, mobilité) et au soutien. En effet, chaque personne reconnue dépendante et vivant chez SERVIOR dispose d'un plan individuel établi par la Cellule d'Évaluation et d'Orientation (CEO) sous la responsabilité de l'assurance dépendance. Après prestation, SERVIOR est remboursé de la contrevaletur monétaire calculée pour les différents actes repris dans le plan individuel.



- Le **prix de pension** inclut l'hébergement, la restauration et l'encadrement à l'exception des prestations dans le cadre de l'assurance dépendance.
- Le retour généré par l'**assurance maladie** couvre les soins de santé prescrits par un médecin.

Au niveau des **aides financières à la construction**, SERVIOR bénéficie des mêmes avantages que tout autre gestionnaire de services et de structures pour personnes âgées.

Organisation structurelle

Conseil d'administration

D'après la loi modifiée du 23 décembre 1998, SERVIOR est administré par un Conseil d'administration composé de cinq membres effectifs et de cinq membres suppléants. Quatre membres sont proposés par le Conseil de Gouvernement et un membre est désigné par le personnel au scrutin direct et secret.

Au 31 décembre 2016, les mandats des membres du Conseil d'administration de SERVIOR sont venus à terme. Notons que les mandats de Héroïse Bock (présidente), Marc Vanolst (membre) et Rui Gomes (membre représentant du personnel) ont été renouvelés pour une durée de 6 ans. Dan Theisen a été nommé vice-président ; Laurent Jomé a rejoint le Conseil d'administration en tant que nouveau membre.

Ensemble, les cinq membres effectifs définissent la stratégie d'entreprise.

Comité de direction

Au vu d'une nouvelle prise de fonction d'un membre du comité de direction au début de l'année 2017, le Comité de direction de SERVIOR se compose actuellement du directeur général, d'un directeur ainsi que du secrétaire général.

Le Comité de direction a le droit et l'obligation de soumettre au Conseil d'administration des propositions portant sur le fonctionnement, l'organisation et la marche à suivre de l'établissement.

Divisions

La répartition en divisions, présidées à chaque fois par un chef de division, tient compte des compétences clés de SERVIOR ainsi que des services administratifs et logistiques. Les chefs de division assurent la direction et la coordination de leur service respectif.

Structures

Les structures de SERVIOR, dirigées chacune par un chargé de direction, regroupent notamment les différents centres d'hébergement.

Début 2017, Bernard Braun, anciennement membre du comité de direction, a pris la direction de l'Espace seniors **Op der Rhum** en remplacement de Marcel Bausch, parti en retraite.

Les services « Repas sur roues » et « Foyer de jour » appartiennent également aux structures.

Les divisions se présentent

Soins et encadrement

SERVIOR s'attache à fournir la meilleure qualité d'accueil à ses résidents et ce à tous les stades du grand âge. Si les prestations de soins et d'encadrement se déploient au niveau des centres d'hébergement, la division en question offre un cadre structurant : philosophie de soins, standards de qualité, procédures de travail, formations, négociations avec les partenaires sociaux et autres parties prenantes ou encore la standardisation d'une documentation informatisée en soins infirmiers.



Économie domestique

En centre d'hébergement, les tâches liées au service de l'Économie domestique prennent différentes formes : gérer les commandes, préparer les plats, assurer le service en salle, garantir la propreté des chambres et des lieux communs, organiser les prestations de blanchisserie, tenir les petites épiceries... Au niveau de l'Administration générale de SERVIOR, il revient aux collaborateurs de la division « Économie domestique », entre autres, de négocier des prix, d'élaborer des procédures et de mettre en place des standards de qualité. Signalons que les services « Diététique » et « Repas sur roues » font partie intégrante de cette division.



Relations avec les clients

Organiser l'accompagnement du client pendant la phase d'admission en institution, gérer le suivi administratif, constituer un espace d'écoute et d'orientation pour les questions d'ordre social, législatif ou financier, telles sont quelques-unes des tâches qui relèvent de la responsabilité de la division « Relations avec les clients ». La division accompagne aussi de près les Conseils de maison et participe activement aux réunions avec les clients et les familles ainsi qu'aux festivités organisées dans les différents centres.



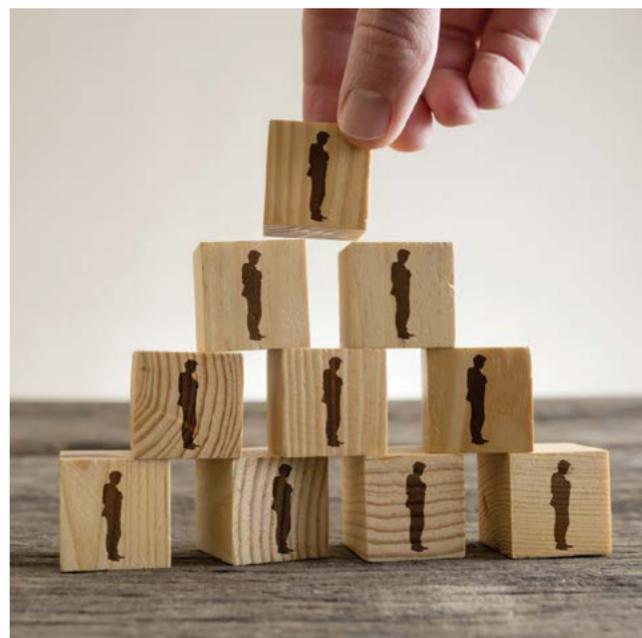
Formation

SERVIOR considère la formation depuis longtemps comme un facteur de compétitivité et de performance tout comme un outil agissant sur la valorisation du capital humain. Tous les ans, la division « Formation » coordonne un plan de formation stratégique pour que SERVIOR puisse continuer à offrir des prestations de qualité. De même, elle édite chaque année un nouveau catalogue propre à SERVIOR et gère les logiciels pour la gestion de la formation. La division est également en charge de l'élaboration des demandes d'aides étatiques en matière de formation.



Ressources humaines

Cette division assure la gestion de l'ensemble des dossiers du personnel du groupe SERVIOR qui compte parmi les plus grands employeurs du pays. Dans ce contexte, elle élabore des procédures de travail en collaboration avec les différents centres d'hébergement afin d'assurer une gestion homogène des ressources humaines. De plus, elle est chargée de la gestion des salaires et est impliquée dans les processus d'engagement des salariés. En matière de gestion des compétences et du développement du personnel, la division collabore activement avec la division « Formation ». Au final, elle est en charge des communications relatives au personnel auprès des institutions telles que le Centre commun de la Sécurité sociale ou le ministère de la Famille, de l'Intégration et à la Grande Région.



Technique

La division « Technique » est en charge des infrastructures de SERVIOR, que ce soit au niveau des nouvelles constructions, des transformations ou des modernisations. De plus, elle est responsable de l'entretien et de la maintenance des bâtiments en collaboration avec les services techniques des différents sites. La coordination de la sécurité au niveau des bâtiments compte également parmi les missions de cette division qui assure aussi le bon fonctionnement du parc véhicule SERVIOR.

Informatique

L'objectif primaire de cette division est de penser et de mettre en œuvre les évolutions du système informatique qui doivent aller de pair avec la stratégie de l'entreprise. Il lui revient également de gérer le parc informatique et de contribuer à l'informatisation de différents processus de travail, toutes divisions confondues. Elle gère aussi toutes les tâches induites par la collaboration informatique entretenue avec les Hospices Civils de la Ville de Luxembourg – HCVL. Enfin, la division est chargée de la sécurité de l'environnement informatique.



Comptabilité

Le rôle de la division « Comptabilité » s'articule autour de plusieurs axes : d'abord, elle est responsable de la tenue courante des comptes en comptabilité générale et analytique. Puis elle rassemble, coordonne et vérifie les données comptables et présente sous forme normalisée les documents comptables légaux. De plus, elle fournit à la Direction générale des analyses financières périodiques. En matière de facturation, la division assure notamment le recouvrement de créances et veille à la mise en place et au suivi du système de facturation. Enfin, elle est en charge de la gestion de la trésorerie.

Finances

Cette division a pour principale mission de mettre en place et de suivre le budget de SERVIOR en tenant compte à la fois des réalités économiques et des projets de développement. Outre cette mission stratégique, il lui appartient de préparer sur base trimestrielle un tableau de bord à l'attention des décideurs de SERVIOR. Les indicateurs clés de ce document permettent d'une part d'avoir un aperçu général des activités et d'autre part d'assurer un suivi au niveau des différentes entités de SERVIOR. Pour conclure, notons que la division « Finances » assure la gestion des polices d'assurance en place chez SERVIOR.



Autres services

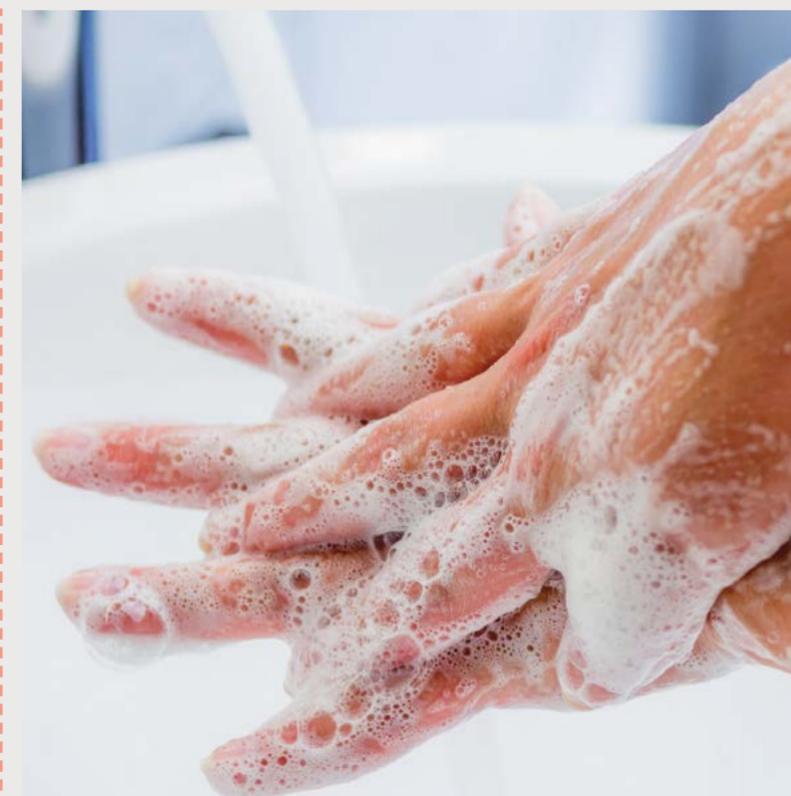
Relations publiques

Il revient à ce service de promouvoir l'image de marque de SERVIOR vers l'extérieur par le biais de différents vecteurs : supports de communication, travail de presse, visibilité sur Internet, présence externe, campagnes publicitaires...



Protection de la sécurité et de la santé des salariés

Ce service entreprend des mesures de sensibilisation, de formation et d'information afin de faire adhérer les collaborateurs à la politique de prévention des risques.



Audit interne

La mission de l'audit interne consiste à accompagner en continu et d'une façon indépendante et objective les démarches engagées par SERVIOR. L'objectif essentiel est d'évaluer la pertinence des procédures, des contrôles et de la maîtrise des risques en matière de soins, d'hôtellerie, de finances et de gestion des ressources humaines.



Chiffres clés

Avec 15 centres d'hébergement pour personnes âgées, quelque 1.650 résidents et 1.850 collaborateurs, SERVIOR a confirmé sa position de leader du secteur de l'hébergement pour seniors en 2016.

Centres d'hébergement et lits

Au 31 décembre 2016, SERVIOR a géré 15 centres d'hébergement avec une capacité d'accueil globale de 1.668 lits.

La capacité d'accueil reste presque stable

Après plusieurs années marquées par des ouvertures et fermetures de centres, le nombre de 15 structures d'hébergement n'a plus évolué depuis 2013. La capacité d'accueil du groupe SERVIOR a atteint 1.668 lits en 2016 (2015 : 1.657).

Leader dans le secteur de l'hébergement

Face à la capacité d'accueil nationale (2016 : 6.826), on constate à nouveau que SERVIOR est le plus important gestionnaire en termes de places disponibles au niveau des CIPA, maisons de soins et logements encadrés. En effet, SERVIOR détient 24,5% des parts de marché des lits en place (source : Relevé des services pour personnes âgées au Luxembourg, août 2016).

Le taux d'occupation des logements avoisine les 100%

Tous centres confondus, le taux d'occupation moyen des chambres SERVIOR se situe à 98,6% (2015 : 98,6%) et n'a donc pas connu de variation par rapport à l'année précédente.

Le taux d'occupation très élevé va de pair avec une forte demande de la part des clients.

LITS CIPA	2016	2015
Am Park, Bofferdange*	130	130
Beim Klouschter, Howald**	119	119
Belle-Vue, Echternach	72	72
Grand-Duc Jean, Dudelange	207	206
Op der Léier, Esch-sur-Alzette	167	167
Op der Rhum, Luxembourg	181	171
Roude Fiels, Rumelange	70	70
Um Lauterbann, Niederkorn	153	153
Sous-total CIPA	1.099	1.088

LITS Maisons de soins	2016	2015
Am Schleeschen, Echternach	57	57
Bei der Sauer, Diekirch	110	110
Geenzebléi, Wiltz	120	120
Sanatorium, Vianden	91	90
Schlassbléck, Vianden	72	72
Thillebiërg, Differdange	86	86
Sous-total MS	536	535

LITS Logements encadrés	2016	2015
Liewensbam, Troisvierges	33	34
Sous-total LE	33	34

TOTAL LITS	2016	2015
	1.668	1.657

* Inclut les 8 studios mis à disposition sans contrat d'aide.

** CIPA communal

Résidents

Le résident-type de SERVIOR est de sexe féminin et vit dans un CIPA. Âgé de 85 ans, il dispose d'un plan de prise en charge de la part de l'assurance dépendance. De nationalité luxembourgeoise, il passe en moyenne 3,5 ans chez SERVIOR. Au niveau des quelque 400 admissions, près de la moitié provient du milieu hospitalier. Au 31 décembre 2016, 1.654 pensionnaires étaient logés dans les 15 structures d'hébergement de SERVIOR.

Le nombre d'admissions reste assez stable

Tout au long de l'année 2016, SERVIOR a admis 427 nouveaux résidents au sein de ses centres d'hébergement. Ce nombre assez stable par rapport à l'année précédente (2015 : 453) va de pair avec la quasi stabilisation de la capacité d'accueil du groupe.

Parmi toutes les admissions, 21 personnes (2015 : 29) sont d'anciennes victimes du nazisme. En effet, en tant que successeur juridique de l'État dans les contrats conclus entre les Enrôlés de Force et le Comité directeur pour le Souvenir de la Résistance (CDSR) d'une part et l'État d'autre part, SERVIOR est tenu de porter une attention particulière aux admissions prioritaires des victimes du nazisme.

Au 31 décembre 2016, SERVIOR comptait ainsi au total 99 clients bénéficiant de ce statut particulier.

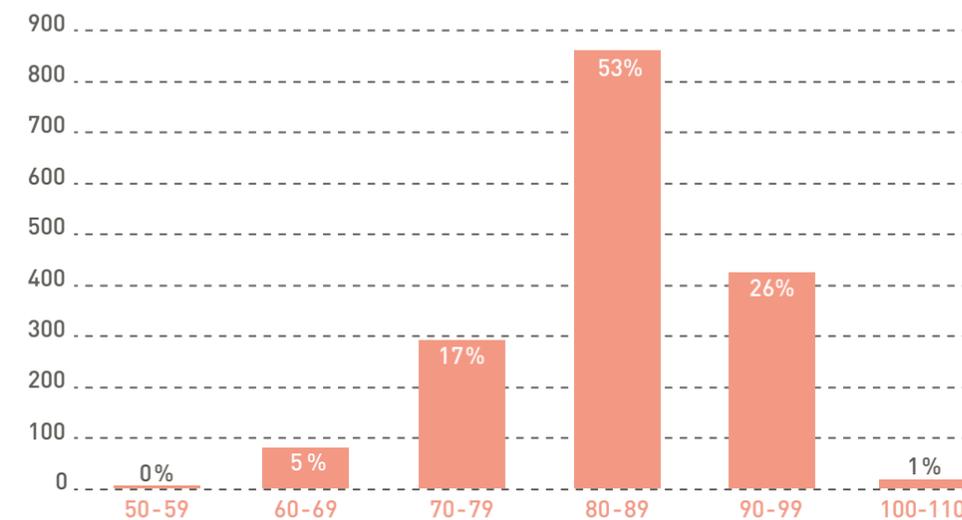
L'âge d'entrée en institution se situe en moyenne à 83 ans

En 2016, l'entrée en établissement s'est effectuée en moyenne à 82,9 ans (2015 : 83 ans). À cet âge, les risques de handicaps physiques ou psychiques importants ainsi que de troubles cognitifs ou de comportements pathologiques avancés sont en augmentation. L'entrée tardive s'explique, entre autres, par la difficulté du renoncement à son propre domicile, par le développement du maintien à domicile et par les progrès de la médecine.

Notons que pas moins de 48% (2015 : 52%) des 427 clients nouvellement admis en 2016 résidaient en milieu hospitalier avant leur entrée.

La moitié des résidents ont entre 80 et 90 ans

Une fois de plus, la ventilation par tranche d'âge met en évidence qu'un peu plus de la moitié (53%) des pensionnaires ont entre 80 et 90 ans (2015 : 53%).



La moyenne d'âge des résidents qui est de 85 ans n'a guère connu de variation par rapport à l'année précédente (2015 : 85,1 ans). Les femmes ont en moyenne 86 ans et les hommes 82 ans.

Quant aux valeurs extrêmes, signalons que le pensionnaire le plus jeune est âgé de 53 ans tandis que la doyenne est âgée de 103 ans.

La durée de séjour reste stable

En 2016, la durée moyenne de séjour s'est située à 3,5 ans (2015 : 3,4 ans) et connaît donc une certaine stabilité depuis deux ans.

L'âge moyen au décès a été de 86,3 ans pour les femmes et de 82,9 ans pour les hommes. 65% des résidents sont décédés en établissement contre 35% en milieu hospitalier (2015 : 32%).

Dans les faits, on observe une durée moyenne de séjour assez courte des entrants récents. En effet, 91 décès se sont produits dans les 12 mois suivant l'entrée en institution représentant 21% de la totalité des entrées de l'année 2016 (2015 : 28%). Ceci est à mettre en relation avec le retardement de l'entrée en institution, avec des niveaux de dépendance et des polyopathologies plus élevés, entraînant un nombre de décès plus important et donc un renouvellement plus rapide de la clientèle.

Presque trois quarts des résidents sont des femmes

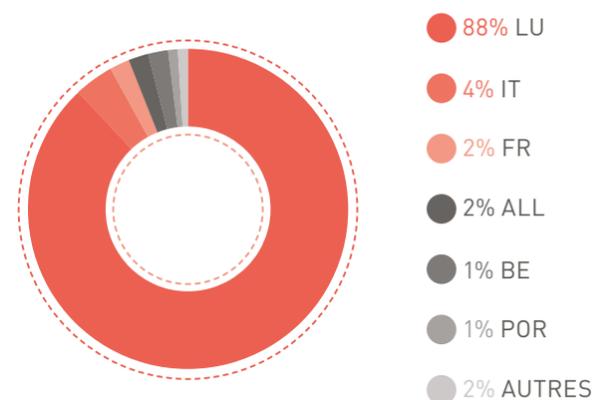
Les femmes représentent 73% (2015 : 74%) de la clientèle hébergée au niveau de SERVIOR. Avec cette proportion, les maisons SERVIOR se situent dans la norme européenne.

Jusqu'à 69 ans, les hommes sont légèrement plus nombreux que les femmes à vivre dans un centre d'hébergement de SERVIOR. Au-delà de 70 ans, les femmes, dont l'espérance de vie est plus élevée, deviennent majoritaires pour constituer quelque 84% de la clientèle âgée de 90 à 105 ans.

La clientèle s'internationalise très doucement

Avec 12% de clients non-luxembourgeois, l'internationalisation de la clientèle constatée depuis quelques années semble se confirmer. Si la proportion des Italiens, Français, Allemands, Belges et Portugais reste inchangée par rapport à l'exercice précédent, on observe une très légère augmentation de la catégorie « Autres » qui regroupe des nationalités hétéroclites. En 2016, cette catégorie a regroupé 2% des résidents (2015 : 1%).

Ceci dit, la majorité de la clientèle des centres d'hébergement de SERVIOR continue à être luxembourgeoise. Au 31.12.2016, 88% des résidents étaient effectivement de nationalité luxembourgeoise (2015 : 89%).



Relations avec les clients

Le saviez-vous ?

Sachant que presque 50% des nouveaux clients viennent directement du milieu hospitalier (hôpitaux et centres de convalescence), SERVIOR a étendu courant 2016 sa permanence au niveau des hôpitaux luxembourgeois. Ce service garantit une grande proximité avec les clients potentiels et assure le meilleur guidage possible des seniors.

Collaborateurs

Le salarié-type de SERVIOR travaille sous contrat à durée indéterminée (CDI) au niveau des soins et de l'encadrement. Il est de sexe féminin et réside au Luxembourg. Engagé sous le statut de la Convention collective de travail du secteur d'aide et de soins et du secteur social (CCT-SAS), le salarié-type est âgé de presque 41 ans.

Dans leur ensemble, les 1.866 salariés du groupe représentent quelque 70% des charges totales de SERVIOR.

Légère augmentation des effectifs

Au 31.12.2016, l'effectif de SERVIOR a atteint 1.866 collaborateurs, en hausse de 2,3% sur l'exercice précédent (2015 : 1.823).

Le personnel soignant et encadrant constitue plus des deux tiers des effectifs.



- 69% Soins et encadrement
- 19% Économie domestique
- 10% Administration
- 2% Technique

9 salariés sur 10 sont en CDI

Au 31.12.2016, 90% des effectifs sont engagés sous contrat à durée indéterminée (2015 : 94%).

Fin 2016, 60% du personnel a travaillé à plein temps (2015 : 64%).

Trois quarts des salariés travaillent sous le statut de la CCT-SAS

Malgré une multiplicité de statuts au sein de SERVIOR, les nouveaux engagements sous contrat à durée déterminée ou indéterminée se font uniquement sur base de la CCT-SAS.

De fait, ce type de personnel représente une part toujours plus importante de l'ensemble des effectifs. Il est passé de 76% en 2015 à plus de 78% des effectifs au cours de l'année 2016.

Un emploi très féminisé

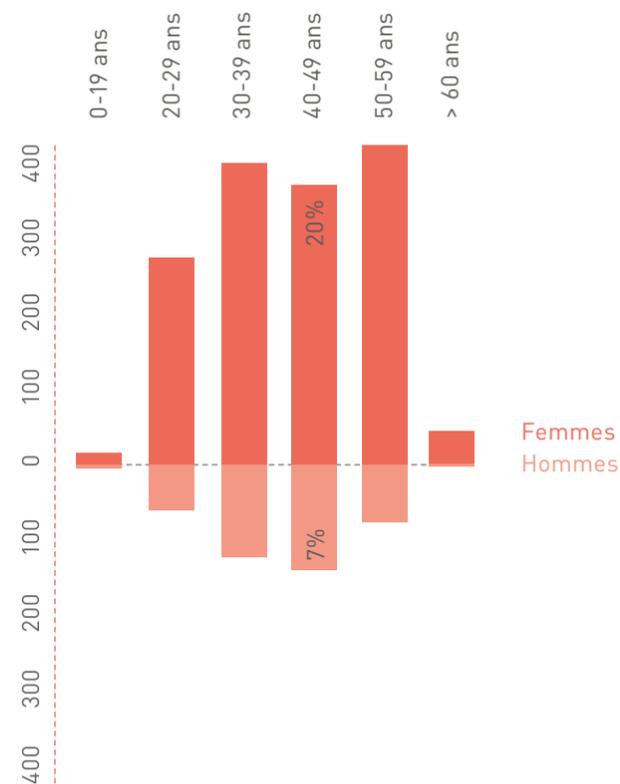
Les métiers de soins étant traditionnellement féminins, la surreprésentation des femmes au niveau des effectifs s'est encore confirmée en 2016. Ainsi, les femmes continuent à occuper 79% des postes au niveau de SERVIOR.

Les postes de cadres sont occupés à 50% par des femmes.

55% des collaborateurs ont plus de 40 ans

Fin 2016, l'âge moyen des collaborateurs est de 41 ans (2015 : 40,6 ans). En toute logique, la tranche d'âge la plus représentée concerne donc les salariés de 40 ans à 49 ans (27%).

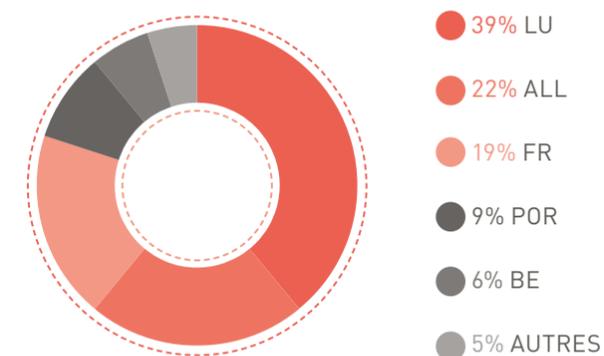
Notons que la pyramide des âges n'a guère connu de changement par rapport à 2015.



Les collaborateurs sont issus de 34 nations différentes

Au Luxembourg, on recense aujourd'hui plus de 160 nationalités différentes. Cette richesse culturelle se reflète au niveau de SERVIOR qui n'emploie pas moins de 34 nationalités.

Parmi cette mixité culturelle, les nationalités luxembourgeoise, allemande et française l'emportent et réunissent à elles seules 80% des effectifs. Les Luxembourgeois représentent la part la plus importante avec 39% du personnel. La situation n'a pas changé par rapport à 2015.



Quant à la situation linguistique, on distingue 53 langues parlées au niveau des collaborateurs de SERVIOR. Au travail, le luxembourgeois se doit être la langue d'intégration du fait que les pensionnaires sont majoritairement des Luxembourgeois. SERVIOR remplit ces conditions : au 31.12.2016, la grande majorité du personnel dispose au moins du niveau B1 en langue luxembourgeoise. Les personnes n'ayant pas encore atteint ce niveau sont actuellement en cours de formation.

Presque chaque deuxième collaborateur est frontalier

Comme beaucoup d'autres employeurs, SERVIOR doit faire massivement appel à des frontaliers pour satisfaire sa demande en personnel et notamment pour les profils qualifiés dans les soins. Ainsi, au 31.12.2016, 46,6% des effectifs de SERVIOR proviennent des régions limitrophes du Luxembourg (2015 : 46,5%).

Parmi les frontaliers travaillant chez SERVIOR, 51% résident en Allemagne et restent largement majoritaires en 2016. La part des frontaliers français se situe à 38%, celle des frontaliers belges à 11%.

Ressources humaines

Le saviez-vous ?

En 2016, SERVIOR a investi EUR 1.569.303 (2015 : EUR 1,9 million) dans la formation. 61% des formations ont été réalisées par des formateurs internes. L'investissement en formation par rapport à la masse salariale s'est situé à 1,91% (2015 : 2,23%).

Au courant de l'année, toute la planification et la gestion de la formation ont été intégrées dans un nouveau module informatique.

Depuis 2016 SERVIOR mène un projet pilote portant sur des entretiens de retour en cas d'absence longue durée. Ces entretiens ont pour but de faciliter la réintégration des salariés concernés et de contribuer à une reprise réussie du travail.

Indicateurs rapides



LITS ET CENTRES D'HÉBERGEMENT

1.668

Lits

66% CIPA **32%** MS* **2%** LE*

Répartition des lits

24,5%

Parts de marché du secteur national

98,6%

Taux d'occupation

15

Centres

8 CIPA **6** MS* **1** LE*

Répartition des centres

SERVICES DE SOUTIEN

1

Foyer de jour

15 clients

Capacité d'accueil

26

Communes bénéficiant de Repas sur roues

136.000

Repas livrés

RÉSIDENTS

1.654

Résidents

27%

Hommes

73%

Femmes

88% LU **4%** IT **2%** FR

Nationalités prépondérantes

85 ans

Âge moyen

83 ans

Âge moyen à l'entrée

3,5 ans

Séjour moyen

76%

Résidents dépendants

1.498

Demandes d'admission reçues

427

Admissions « Nouveaux clients »

48%

Provenance milieu hospitalier

430

Décès

35%

Décès en milieu hospitalier

86 ans

Âge moyen au décès

80

Admissions « Chambres de vacances »

COLLABORATEURS

1.866

Collaborateurs

21%

Hommes

79%

Femmes

1.584

Nombre d'ETP

41 ans

Âge moyen

4.533

Candidatures reçues

81

Collaborateurs engagés (CDI)

46,6%

Salariat frontalier

90%

Contrat de travail à durée indéterminée (CDI)

60%

Contrat de travail à temps plein

39% LU **22%** ALL **19%** FR

Nationalités prépondérantes

EUR 1,57 million

Budget de formation

DONNÉES FINANCIÈRES

EUR 151.032.329

Recettes totales

EUR 143.507.189

dont chiffres d'affaires

EUR 148.074.375

Dépenses totales

EUR 100.512.612

dont frais de personnel

EUR 2.957.954

Résultat

* MS = Maison de soins

* LE = Logement encadré

Les thèmes qui ont marqué l'année

Soins et encadrement

Professionalisation des soins

L'environnement des soins évolue à vue d'œil. Les transformations profondes apportées par l'introduction de l'assurance dépendance, le développement des sciences et techniques sanitaires, l'évolution des outils informatiques ou encore l'évolution de la clientèle inscrivent le domaine des soins et de l'encadrement dans une perspective dynamique et évolutive.

Au niveau de SERVIOR, la professionalisation du cadre de soins a été poursuivie tout au long de l'année, toujours en plaçant une relation d'aide humaine et personnalisée au cœur des processus.

Des tablettes mobiles pour des soins encore plus efficaces

Depuis 2014, SERVIOR mène un important projet visant à équiper le personnel soignant de tablettes tactiles mobiles. Ce projet ambitieux doit permettre aux soignants de se consacrer au maximum aux clients en limitant des déplacements répétitifs à l'infirmerie pour des tâches administratives.

Au courant des mois derniers, l'application mobile a été implémentée au niveau des deux centres d'hébergement de Vianden, à savoir les centres **Schlassbléck** et **Sanatorium**.

Auf dem Tablett sieht jeder Mitarbeiter, wenn er sich mit seinem persönlichen PIN-Code zu Dienstbeginn anmeldet, den kompletten Ablauf der Pflgetour des Tages. Um Verwechslungen zu vermeiden, erscheint neben dem Namen auch ein Foto des Bewohners. Ein weiterer Pluspunkt besteht darin, dass es nicht nur möglich ist, sämtliche wichtige Informationen zum Bewohner direkt auf dem Tablett einzusehen, sondern auch Eintragungen vorzunehmen. Insgesamt hat sich durch den Einsatz von Sinfonie Touch die Dokumentationsqualität und Quantität deutlich verbessert.

Sandra Steffes, chef de département, Bei der Sauer
À Diekirch, le système mobile est opérationnel depuis 2014

S'assurer que le bon médicament arrive en bon dosage chez le bon client

Le circuit de distribution des médicaments comprend l'ensemble des étapes du parcours du médicament, de la prescription à son administration au résident, en passant par la livraison, le stockage, la préparation et la distribution.

Chaque étape est porteuse de risques potentiels pour le résident, surtout si on sait que la polymédication est très fréquente chez la personne âgée. Afin de minimiser les risques au niveau de l'administration, SERVIOR mène depuis 2014 un projet de collaboration conventionnée avec une pharmacie. Sous le contrôle d'une pharmacie d'officine, les médicaments *per os* (administrés par la bouche) sont conditionnés dans des blisters individuels pour une période de 28 jours. Cette forme de délivrance permet un contrôle supplémentaire par le pharmacien externe et évite à SERVIOR de stocker des médicaments non utilisés.

En 2016, ce projet a été étendu au CIPA **Um Lauterbann** de Niederkorn.



Bouger à tout âge

La crainte de tomber, des conditions de santé déjà amoindries, le manque de motivation ou la méconnaissance sur les bienfaits d'une activité physique régulière... voilà autant de facteurs qui expliquent que les aînés bougent peu.

Conséquences de cette inactivité : les tâches de la vie quotidienne deviennent plus compliquées, le risque de chute augmente, les problèmes de santé se multiplient, le moral est en baisse.

Pour contrecarrer cette tendance, SERVIOR a misé tout au long de l'année sur des initiatives qui incitent à l'activité physique, une des clés du bien-vieillir. Ces initiatives sont menées le plus souvent par des kinésithérapeutes et ergothérapeutes ou par tout autre collaborateur qualifié en la matière.

La joie de vivre en dansant

Danser en position assise, cela fonctionne et cela fait renaître de l'énergie. En effet, la danse assise sollicite à la fois le corps et les sens. En écoutant de la musique, le senior effectue des gestes en interagissant avec le rythme donné. Ceci développe sa capacité de coordination et de concentration et contribue à son autonomie psychique et physique.

Pas étonnant alors que plusieurs centres de SERVIOR misent sur cette technique. La photo ci-dessous illustre une séance de danse à l'Espace seniors **Op der Rhum**.

La maison de soins **Bei der Sauer** de Diekirch a même proposé un cours de « Zumba Gold » courant 2016. Ce cours de fitness reprend les chorégraphies de la zumba, une activité physique qui a conquis les salles de sport depuis plusieurs années.

Un tapis de marche pour entretenir les fonctions locomotrices

En 2016, plusieurs centres d'hébergement de SERVIOR ont investi dans un nouveau dispositif qui propose diverses situations de marche, de la plus simple à la plus compliquée. Le parcours est adaptable aux capacités des utilisateurs et permet de stimuler et d'entretenir les fonctions locomotrices.

Lors de son premier passage et ensuite périodiquement, chaque marcheur est évalué selon un principe de notation précis tenant compte du degré de réalisation de chaque exercice et du niveau d'assistance – marche seule ou accompagnée et avec ou sans aide technique. Les performances et l'évolution des capacités sont ensuite documentées dans le dossier de soins individualisé.

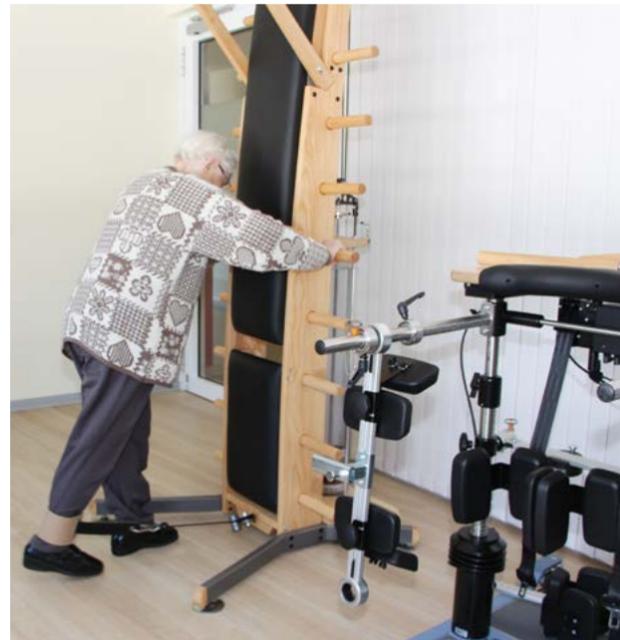
Si 2016 a vu l'acquisition des tapis de marche et la formation des équipes en place, 2017 sera l'année de la mise en pratique.



Salle de fitness dernière génération

Depuis 2016, les seniors de la maison de soins **Bei der Sauer** profitent d'une salle de sport équipée, entre autres, d'une plaque vibrante, d'un appareil de musculation pour les jambes ainsi que d'une station multifonctions.

Aidés par des kinésithérapeutes, les résidents peuvent désormais s'adonner à des séances de gymnastique personnalisées.



Bei der Sauer

Des vélos ergomètres pour entretenir ou garder la forme

Grâce au généreux soutien de leur amicale, les résidents des centres **Schlassbléck**, **Am Park** et **Am Schleeschen** profitent désormais de vélos ergomètres spécialement conçus pour une clientèle âgée. Que les résidents soient mobiles ou en fauteuil roulant, les ergomètres s'adaptent à toutes situations et entretiennent la force musculaire ainsi que l'appareil cardiovasculaire des seniors.



Am Schleeschen

Vie sociale des résidents

Au niveau de ses centres, **SERVIOR** s'attache à fournir le meilleur cadre de vie à ses résidents. Les leviers pour agir positivement sur la vie sociale sont multiples : favoriser les liens entre résidents, impliquer les familles dans la vie des centres, encourager une participation à la vie de l'établissement, développer les liens avec la vie de la cité...

450 pensionnaires en fête

Comme de coutume, la « Fête des pensionnaires » a réuni 450 résidents de tous centres à la « Al Seeërei » de Diekirch. Au programme : un repas festif, un atelier photo et surtout de la musique invitant au chant et à la danse.



Atelier photo

Quand le Gospel donne des ailes

Il y a trois ans, elles étaient quatre à chanter du Gospel au centre du Rhain. Aujourd'hui, elles sont 80 dames et une poignée d'hommes venant de sept maisons **SERVIOR** à vibrer ensemble au rythme du Gospel.

Depuis 2016, « Gospel & Friends », un projet porté par **SERVIOR** et la Fondation EME - Écouter pour mieux s'entendre, est devenu effectivement l'histoire commune des centres **Am Schleeschen**, **Bei der Sauer**, **Beim Klouschter**, **Belle-Vue**, **Geenzebléi**, **Op der Rhum** et **Um Lauterbach**.

L'objectif de ces résidentes et résidents âgés de 70 à 97 ans : leur montée sur scène au CAPE - Centre des Arts Pluriels Ettelbruck et à la Philharmonie Luxembourg en 2017.



Blues'n Jazz Rallye 2016 © Guy Fonck

Résidents, collaborateurs, familles et enfants ensemble à la Klouschterband

Au centre **Beim Klouschter** de Howald, il n'y a pas d'âge pour vibrer au son de la musique. Ainsi, la maison dispose depuis 2014 de son propre groupe musical composé d'une trentaine de chanteurs et instrumentistes. Originalité de la Klouschterband : le groupe est fédérateur, intergénérationnel et intégratif à la fois du fait qu'il rassemble des clients indépendamment de leur degré d'autonomie, des familles, des collaborateurs ainsi que des enfants de maisons relais avoisinantes.

En 2016, la chorale a donné son premier concert public dans un centre culturel de la commune. Pour les choristes, c'était le moment idéal pour revoir d'anciennes connaissances.

Oktoberfest, Beim Klouschter



Dire au revoir à ses chers disparus

L'année a été marquée par plusieurs cérémonies d'adieu organisées en mémoire des résidents défunts. Ainsi, le CIPA **Grand-Duc Jean** de Dudelange a organisé sa première cérémonie d'adieu. Les familles, les proches et les collaborateurs ont pu commémorer ensemble les pensionnaires disparus. Suite aux nombreux échos positifs, l'initiative sera reconduite en 2017.

Gëschter an Haut

Courant 2016, le CIPA **Belle-Vue** d'Echternach a organisé une exposition photo en suivant un phénomène très à la mode. Ensemble avec un responsable, plusieurs résidents ont recréé des photos de jeunesse en reproduisant 20, 30, 40, voire 50 années plus tard la même scène tout en essayant de garder le même endroit, les mêmes poses et les mêmes vêtements.

L'exposition montée au « Dënzelt » a connu un vif succès auprès des visiteurs.

Le rôle social des barbecues

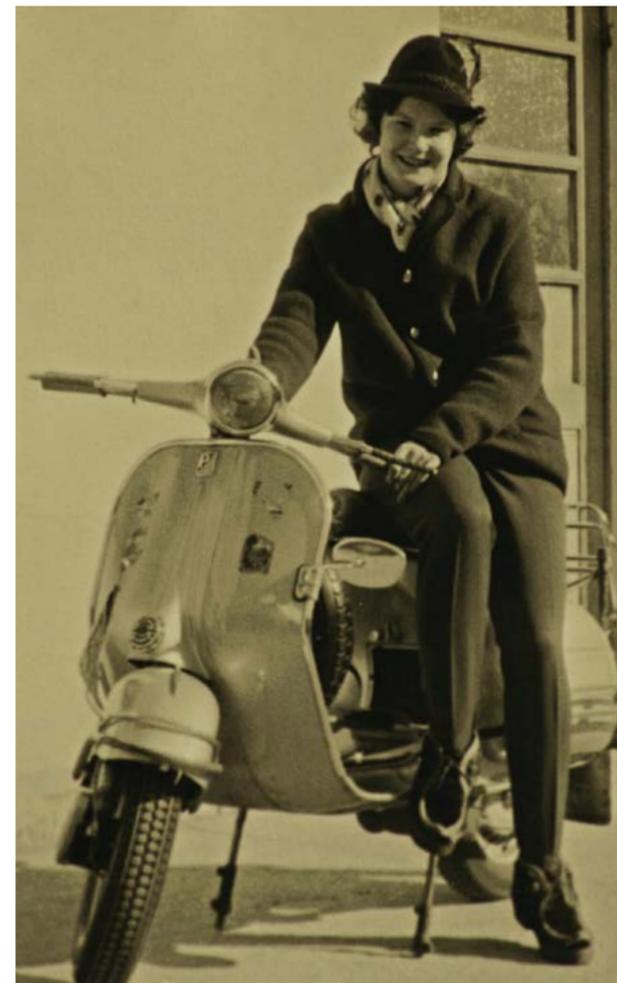
Au CIPA **Beim Klouschter** de Howald, les résidents attendent tous les ans avec impatience le retour de la saison des barbecues. Pour varier les menus, les chefs de cuisine ont préparé cette année deux BBQ thématiques, dont un voué à l'Italie et l'autre à l'*Oktoberfest*. L'occasion d'inviter également sa famille et de déjeuner ensemble en plein air.

Des sorties culturelles, éducatives et sociales

Au niveau de SERVIOR, des actions transversales d'ordre physique, social, culturel ou créatif rythment l'année et viennent compléter les calendriers d'activités individuels de chaque centre.

Parmi les sorties entreprises en 2016 dans le cadre de « SERVIOR Kultur », relevons la visite du Fonds-de-Gras avec le Train 1900, la visite guidée du Fonds Belval ou encore l'excursion au *Ofen- und Eisenmuseum* dans l'Eifel du Sud.

Gëschter an Haut, Belle-Vue



Faire entendre la voix des résidents

Afin de faire participer les seniors à la vie de l'établissement, SERVIOR organise annuellement des élections au niveau des conseils de maison. Les résidents élus se réunissent en moyenne une fois par mois avec la direction de leur centre pour pointer du doigt tous les aspects importants de la vie quotidienne : organisation intérieure, activités et animations proposées, variété et qualité des plats, projets d'embellissement...

Amicales et bénévoles pour enrichir la vie sociale

Comme de tradition, l'apport des amicales a été fort précieux au cours de l'année 2016. Les membres des amicales sont intervenus à maintes reprises au niveau de l'organisation d'événements tels que kermesses, marchés de Noël ou encore fêtes d'anniversaire.

Ce sont également des regroupements bénévoles qui ont contribué à apporter, ensemble avec les collaborateurs de SERVIOR, un support psychologique et moral aux résidents des différents centres d'hébergement. Le champ d'action du bénévolat est large et varié : visites en chambre, promenades, ateliers créatifs...



Roude Fiels

Grand-Duc Jean

Prise en charge de la démence

Avec le vieillissement de la population, le nombre de cas de maladies démentielles connaît une progression conséquente. SERVIOR s'adapte à ce phénomène en ajustant continuellement sa prise en charge et son environnement aux besoins changeants de sa clientèle. En complément, des programmes de formation préparent les collaborateurs aux nouveaux défis, que ce soit en matière de soins, d'encadrement ou de formes d'alimentation.

L'ancienne chapelle transformée en espace d'encadrement

Au CIPA **Roude Fiels** de Rumelange, les responsables ont trouvé un concept original pour créer de l'espace supplémentaire pour l'encadrement de personnes atteintes de maladies démentielles : ils ont aménagé l'ancienne chapelle du site en espace ouvert. Ce nouvel espace dégagé et modulable accueille également facilement les grands fauteuils roulants avec dossiers inclinés.

Et ass bësse wei een Open Space ze gesinn, dee Raum kann een och liicht a flexibel ëmgestalten. E ka villfälteg benotzt ginn a kann eiser wiesselnder Clientèle ugepasst ginn. Fir d'Clienten a fir d'Personal hu mir ee professionellt, adaptéiert a komfortabelt Wunn- an Aarbechtsëmfeld geschaaft, wou sech flott liewen a schaffe léisst.

Robert Origer, chargé de direction, Roude Fiels

Formations ciblées

Comment encadrer et animer les personnes atteintes de maladies démentielles ? Comment prendre en charge leur douleur ? Comment adapter la forme de leurs repas ? Voilà certains thèmes qui ont été abordés à travers la formation au cours de 2016. Quelque 280 collaborateurs ont profité de ces différents modules ayant totalisé plus de 5.000 heures.

Création d'un groupe intermédiaire

Beaucoup de maladies démentielles évoluent par stades, à commencer par de légères défaillances cognitives jusqu'à une perte totale d'autonomie psychique et physique.

Au CIPA **Am Park** de Bofferdange, 2016 a vu la création d'un groupe intermédiaire accueillant jusqu'à trois fois par semaine des clients atteints d'une démence légère. Au niveau de la *Boufer Stiffchen*, ces seniors sont encadrés par tranches d'heures dans des ateliers thérapeutiques. Les activités proposées ont pour but de préserver les facultés et l'autonomie des clients et de ralentir le processus dégénératif provoqué par la maladie.

Le concept de la prise en charge expliqué aux familles

Dans le cadre d'une séance d'information organisée en novembre, le CIPA **Grand-Duc Jean** de Dudelange a présenté son concept de prise en charge de la démence aux résidents et à leurs proches. La soirée qui a rassemblé quelque 100 intéressés s'est déroulée dans les locaux nouvellement aménagés du groupe socio-gérontologique.

Cet endroit permet aux personnes âgées atteintes de maladies démentielles d'évoluer librement dans un cadre familial. Le personnel soignant les accompagne tout au long de la journée en fournissant un encadrement centré sur la personne.

"Wir wollen das Konzept nicht isoliert sehen und die Familien miteinbeziehen sowie Ängste bei den Bewohnern mindern, die wissen, dass sie im Fall weitreichenderer kognitiver Beeinträchtigungen eines Tages hier betreut werden könnten".

Raoul Vinandy, chargé de direction, CIPA Grand-Duc Jean



Économie domestique

Produits locaux et socialement responsables

Plaisir de manger et plaisir de vivre vont étroitement de pair. Selon cette maxime, SERVIOR a préparé cette année quelque deux millions de repas goûteux et équilibrés pour ses 1.650 clients. Matin et soir, un buffet froid attend les résidents tandis que le repas de midi est servi à table.

En 2016, SERVIOR a encore soutenu le développement durable en enrichissant son offre alimentaire de nouveaux produits locaux ou issus du commerce équitable.

Produits du terroir

Actuellement, une grande partie des produits utilisés et transformés dans les centres SERVIOR sont d'origine luxembourgeoise. Cette proportion est d'autant plus appréciable que pas tous les produits consommés au niveau des centres ne sont disponibles au Luxembourg.

Quant à la viande bovine, environ 80% du bœuf consommé chez SERVIOR est d'origine nationale.

En ce qui concerne les produits de volaille (œufs en coque, œufs entiers liquides), SERVIOR se fournit majoritairement auprès de producteurs luxembourgeois. Pour les produits laitiers, SERVIOR traite quasiment exclusivement avec une laiterie locale.

En 2016, SERVIOR a acheté 50 tonnes de pommes de terre provenant du Luxembourg.



17 tonnes de compote

Depuis 2014, SERVIOR entretient des relations avec le service Fruit-Coop de la Ligue HMC en y achetant des pommes et des poires ainsi que de la compote et du jus de pommes.

Pour la seule année 2016, 17 tonnes de compote de pommes ont été consommées dans les centres de SERVIOR.

Fairtrade Zone

Depuis 2016, tous les centres SERVIOR disposent de zones Fairtrade, c'est-à-dire de lieux de consommation publics qui proposent à leur clientèle en permanence plusieurs produits issus du commerce équitable et ce dans le cadre d'un partenariat avec Fairtrade Lëtzebuerg. Pour SERVIOR, il s'agit de bananes, de sucre et de café.

Via les distributeurs de boissons installés dans les salles de pause, les collaborateurs peuvent eux-aussi consommer un café issu du commerce équitable. Les amateurs de chocolat ne sont pas en reste. En effet, plusieurs épicerie intégrées au niveau des centres SERVIOR proposent des produits de chocolat issus de la chocolaterie de Bissen, une initiative du Tricentenaire. Ces ateliers emploient essentiellement des personnes en situation de handicap qui fabriquent des produits artisanaux de qualité supérieure, à base d'ingrédients issus du commerce équitable.



136.000 menus livrés à domicile

Fin 2016, les résidents des 26 communes (2015 : 26) suivantes ont pu profiter du service « Repas sur roues » de SERVIOR : Bascharage, Bech, Berdorf, Consdorf, Contern, Diekirch, Differdange, Dippach, Dudelange, Echternach, Erpeldange-sur-Sûre, Hesperange, Lintgen, Lorentzweiler, Mertzig, Niederanven, Reckange-sur-Mess, Reisdorf, Rosport, Rumelange, Sandweiler, Schuttrange, Steinsel, Walferdange (Am Bechler), Vianden et Wiltz.

136.000 menus ont été livrés au domicile des clients ayant fait appel à ce service qui favorise le maintien à domicile des seniors.



Partenariat

La cuisine du CIPA **Grand-Duc Jean** de Dudelange a produit, conditionné et livré les trois repas principaux pour les 70 unités de gériatrie du site de l'Hôpital de Dudelange appartenant au Centre Hospitalier Emile Mayrisch (CHEM). Dans ce contexte, pas moins de 67.800 repas ont été préparés tout au long de l'année.

Sécurité et santé au travail

Contribuer à la sécurité de tous

Exercice d'incendie grandeur nature

Vendredi, 22 avril 2016 à Differdange. Il s'agit apparemment d'une soirée ordinaire dans la maison de soins **Thillebierg**. Fin de service pour les uns, activités quotidiennes pour les autres : aide au coucher, préparation de la salle de restaurant pour le lendemain... À 19h45, la sonnette d'alarme se met à retentir. Le tableau de signalisation indique un incident au 3^e étage. Le feu se serait déclaré dans l'ancienne partie du bâtiment. Le moment est venu pour limiter les conséquences humaines et matérielles. Mettre en sécurité les résidents, contenir le début de l'incendie, alerter les secours extérieurs. À 19h59 précises, les premiers véhicules des services de secours arrivent sur le site.

Ce genre d'exercice s'est déroulé également aux maisons de soins **Geenzbléi** de Wiltz et **Sanatorium** de Vianden. Ni le personnel, ni les pompiers n'étaient dans la confiance, à part les directions respectives. C'est le seul moyen d'analyser le comportement réel des collaborateurs et des services de secours en cas d'incendie.

D'Formatiounen am Sécherheetsberäich sinn immens wichteg. Heiansdo si mir jo generft wann et heescht, dass mir nees müssen an eng Formatioun goen. Lo kann ech just soen: Gitt dohinner!

Martine Schneider, aide-soignante, Thillebierg

Connaître et maîtriser le feu

Courant 2016, le préposé à la sécurité incendie a formé les collaborateurs des différents centres à la bonne utilisation des extincteurs. Car seule une manipulation régulière permet de développer la capacité d'analyse et de réactivité du personnel, dans le but d'éteindre les différentes classes de feu avec les extincteurs appropriés à diverses situations.



Des formations pour bien arrimer les fauteuils roulants

Pour que les résidents à mobilité réduite puissent atteindre leur destination en toute sécurité lors des déplacements en minibus, les collaborateurs doivent arrimer solidement les fauteuils roulants à la structure des véhicules. Tout au long de l'année, des séances de formation portant sur la manipulation des systèmes de fixation ont été offertes aux multiplicateurs des centres responsables de l'arrimage.

Parallèlement, les conducteurs de minibus ont pu profiter de cours de conduite.



Des tours de sécurité réguliers

Où se trouvent les extincteurs ? Et les brancards ? Comment déclencher la chaîne de secours ? Que faire si une porte coupe-feu se ferme ?

Pour répondre à toutes ces questions, les techniciens des différents sites ont régulièrement organisé des tours de sécurité de leurs bâtiments respectifs.

Ces formations internes s'adressent conjointement aux collaborateurs en place et aux nouvelles recrues.

Séances d'information pour les clients

La sécurité, c'est l'affaire de tous. En 2016, SERVIOR a pu mettre en place la première séance d'information à l'attention des clients. Au CIPA **Um Lauterbann** de Niederkorn, le préposé à la sécurité incendie a sensibilisé les résidents sur les différentes mesures mises en œuvre par SERVIOR en matière de sécurité : plan d'intervention d'urgence, matériel de sécurité, formation des salariés, collaborations avec les services de secours et les sociétés de gardiennage...

En 2017, ce principe sera étendu à d'autres sites et englobera en plus un volet pratique.

Investir dans la santé de ses employés, un choix qui rapporte !

La santé au travail et sa promotion sont devenues incontournables dans l'entreprise. Protéger la santé de ses salariés est à la fois une obligation pour SERVIOR sur les plans juridique et humain, mais aussi une opportunité dans le champ de sa performance : amélioration des conditions de travail, climat social amélioré, diminution des accidents, maintien au travail des travailleurs plus âgés, moins de fluctuation...



Préserver les douleurs de dos au travail

Les manutentions représentent une part importante dans le quotidien des soignants. C'est seulement en appliquant les bonnes techniques que les professionnels peuvent prévenir les troubles musculo-squelettiques.

À cette fin, 2016 a vu la continuité des mesures de formation déjà engagées en cette matière. La formation, très axée sur la pratique, poursuit un double but : augmenter la qualité de vie des résidents et préserver l'intégrité physique des professionnels.

Hygiène des mains : Réduire le risque d'infections courantes

Plus de 80% des maladies infectieuses sont transmises par les mains. Les agents pathogènes invisibles sont partout et ne font aucune distinction entre salariés et résidents. L'hygiène reste le procédé le plus élémentaire pour réduire les risques de contamination.

Pour bien se laver les mains, il ne suffit pas de quelques gouttes d'eau. Aussi, afin de sensibiliser le personnel soignant et de restauration aux risques courants et lui transmettre les bonnes pratiques de lavage des mains, SERVIOR continue d'organiser des formations dédiées à ce sujet.



Projets d'amélioration du cadre de vie et de travail

Améliorer le présent et penser le futur

SERVIOR s'attache depuis longtemps à revaloriser ses bâtisses ne répondant plus entièrement aux caractéristiques architecturales d'un centre d'hébergement contemporain. Il s'agit de transformer ces espaces, dans la mesure du possible et en s'adaptant à chaque fois aux contextes locaux, en lieux de vie qui contribuent à promouvoir l'autonomie et le bien-être des résidents. Il s'agit d'en faire également des lieux de travail agréables et fonctionnels pour les collaborateurs. Dans le même esprit, SERVIOR est en train d'étudier des nouveaux concepts d'aménagement intérieur pour ses futurs projets de construction.

Nouveau concept de couleur

Avec l'âge, les troubles de la vision chez la personne âgée se développent. Le champ de vision se réduit, on devient plus sensible à l'éblouissement, on distingue moins les couleurs. S'orienter, localiser les objets et reconnaître les personnes devient compliqué. Comme les problèmes de vue constituent l'une des principales causes de chutes, il s'avère utile d'adapter les différents espaces d'habitat en termes de luminosité, de couleurs et de contrastes.

En cours d'année, SERVIOR a adopté un nouveau concept de couleur qui tient compte des pertes d'acuité et des éventuels troubles cognitifs chez la personne âgée. Ce concept, fondé sur des connaissances scientifiques, contribue à créer une ambiance agréable tout comme il facilite l'orientation dans l'espace. Le nouveau code couleur trouvera son application au fur et à mesure dans les centres d'hébergement de SERVIOR.

Nous savons maintenant que l'espace qui nous entoure est signifiant d'une force invisible, qui nous fait sentir tour à tour bien ou mal, et qui nous dicte en quelque sorte notre conduite d'une façon instinctive. (...) Comme un enfant, une personne atteinte d'Alzheimer réagira de manière plus exagérée à ce signifiant invisible de l'architecture, et pour cela même, nous devons lui créer un environnement spécial, un espace qu'elle pourra reconnaître et appeler sa maison.

Bernard Viau, *La maison Alzheimer idéale*, La revue canadienne de la maladie d'Alzheimer et autres démences

Restaurant, cafétéria et épicerie réunis en un lieu

Afin de renforcer le confort et la convivialité des résidents et d'améliorer les conditions de travail des salariés, l'espace restaurant de la maison de soins **Sanatorium** à Vianden a entièrement fait peau neuve.

Désormais, ce bel espace réunit à la fois le restaurant, la cafétéria et la petite épicerie du centre. Cette approche holistique, combinée avec le bon choix du mobilier et un jeu de couleurs réussi, participe au bien-être et à la bonne humeur de tout un chacun.

Notons que les restaurants des centres **Am Park** de Bofferdange, **Beim Klouschter** de Howald et **Thillebierg** de Differdange ont également profité d'un *lifting* en termes de mobilier, de revêtements de sol et de tentures. En complément, une petite épicerie modulable attend désormais les résidents à l'entrée du restaurant de Bofferdange. Pour finir, mentionnons que la salle des fêtes du centre **Um Lauterbann** de Niederkorn a été revisitée dans le même esprit de revalorisation des espaces.



Am Park



Sanatorium

Environnement favorisant l'orientation

L'orientation spatiale des résidents de **SERVIOR** est souvent gênée par des troubles cognitifs. Une organisation réussie de l'établissement doit permettre le guidage naturel des résidents, avec des points de repère et une signalisation adéquate.

Dans ce contexte, le CIPA **Op der Léier** d'Esch-sur-Alzette a mis en place un nouveau système de signalisation interne. Au niveau de ses unités prenant en charge des personnes atteintes de maladies démentielles, les responsables ont veillé à ce que la déambulation des seniors soit naturellement orientée.

Toujours dans un souci d'orientation et d'embellissement, les couloirs de la maison de soins **Thillebierg** de Differdange ont également été redécorés.



Modernisation des salles d'eau

Au centre **Am Schleeschen**, pas moins de 33 salles d'eau ont pu être modernisées au cours de l'année. Afin d'apporter un maximum de confort aux résidents, les robinets sont à fermeture automatique. Ce système à détection infrarouge permet de plus de diminuer la consommation du fait que l'eau ne coule que pendant le lavage.

RAPPORT

DE

Fin 2016, SERVIOR - établissement public « Centres, Foyers et Services pour Personnes Âgées » créé par la loi modifiée du 23 décembre 1998 a géré 15 structures d'hébergement à savoir 8 centres intégrés pour personnes âgées (CIPA) à Bofferdange, Dudelange, Echternach, Esch-sur-Alzette, Howald, Niederkorn, Luxembourg-ville et Rumelange, 6 maisons de soins (MS) à Differdange, Echternach, Diekirch, Wiltz et deux à Vianden, ainsi qu'une structure d'appartements encadrés pour personnes âgées à Troisvierges.

GESTION

Résultat

L'exercice 2016 s'est clôturé avec un résultat positif d'EUR 2.957.954 (EUR 1.813.911 en 2015) représentant 2,06% du chiffre d'affaires d'EUR 143.507.189. Le chiffre d'affaires a connu une progression de 6,11% ou EUR 8.260.722 par rapport à l'année 2015.

La somme du bilan a atteint en 2016 EUR 200.339.678, ce qui représente une progression d'EUR 2.241.149 par rapport à l'année précédente.

Le chiffre d'affaires de l'entreprise est généré majoritairement par les activités principales :

- l'hébergement et la prise en charge de personnes âgées ;
- l'encadrement et les soins des personnes âgées hébergées notamment dans le cadre de l'assurance dépendance ;

et pour une moindre partie par des activités :

- le service repas sur roues (livraison de repas au domicile des personnes âgées) ;
- la prise en charge et l'encadrement au centre psycho-gériatrique (CPG).

Activités liées aux soins et à l'encadrement des personnes âgées hébergées dans le cadre de l'assurance dépendance et l'assurance maladie

Comme pour les dernières années, les recettes réalisées dans le cadre de l'assurance dépendance et de l'assurance maladie constituent avec 60,3% l'élément majeur du chiffre d'affaires de SERVIOR en 2016.

En 2016, SERVIOR a presté un total de 1.409.303 heures de soins et de soutien au profit de ses clients, ce qui représente une croissance de l'ordre de 2,02% par rapport à l'année 2015.

Le CIPA Op der Rhum connaît la progression du nombre d'heures de soins et de soutien la plus soutenue en 2016. Ceci s'explique par le fait que les travaux de transformation et de modernisation du site ont été achevés en 2015 et l'exercice 2016 était la première année entière de fonctionnement du site. Vu les mesures du budget nouvelle génération de l'État se traduisant par l'application plus restrictive de la part de la Cellule d'évaluation et d'orientation (CEO), des évaluations réalisées et du nombre d'heures de soins accordés, l'évolution, compte tenu de l'augmentation du nombre de clients dépendants, reste constante voire se montre dégressive. Grâce aux instruments de contrôle en place et au suivi quotidien réalisé par les différentes équipes à tous les niveaux de l'entreprise, il a été possible pour SERVIOR d'amortir les changements intervenus au niveau de l'assurance dépendance.

Début 2016, SERVIOR a lancé, au sein de la maison de soins Geenzelbi à Wiltz, l'exploitation de son premier foyer du jour (centre psycho-gériatrique) offrant à un maximum de 15 personnes âgées vivant encore à domicile une prise en charge et un encadrement en journée. En 2016, le taux d'occupation moyen était de 72%.

Au niveau du tarif horaire (valeur monétaire) appliqué en 2016 pour tout le secteur des Établissements à séjour continu (ESC), il est à signaler qu'aucune négociation entre la Caisse Nationale de Santé (CNS) et la Fédération des Organismes Prestataires d'Aides et de Soins (COPAS) n'a eu lieu et ceci pour la 5e année consécutive.

Toutefois, suivant accord du gouvernement et des syndicats du 28 novembre 2014, une augmentation du tarif horaire de 2,2% a été inscrite au budget de l'État de l'année 2016 ; ceci devrait permettre une transcription de la réforme des carrières de la Fonction publique dans le secteur des aides et des soins, entraînant ainsi pour SERVIOR une augmentation du chiffre d'affaires de l'assurance dépendance.

Le 8 juillet 2016, le projet de loi de la réforme de l'assurance dépendance fut déposé prévoyant une mise en vigueur pour le 1er janvier 2017. Toutefois, en raison des retards pris au niveau de la procédure législative, le gouvernement a décidé de postposer la mise en vigueur de la nouvelle loi soit au 1er juillet 2017 soit au 1er janvier 2018. En effet, vu les impacts non négligeables d'une telle réforme sur l'organisation de l'entreprise dont surtout la prise en charge des clients, il est clair qu'un temps important devra être investi

aux adaptations (formation du personnel, adaptation des outils informatiques, adaptation des flux de travail). SERVIOR, en tant que plus grand gestionnaire du long séjour et en tant que membre de la COPAS, a pu participer au cours de l'année 2016 à de nombreuses réunions de préparation et de négociation de cette réforme.

Finalement, SERVIOR a procédé comme les années précédentes à la vérification des tests de plausibilité avec la CNS. Ce test constitue l'outil de contrôle de la CNS entre la somme des actes facturés et le personnel à disposition pour prester les actes mis en facturation. Les provisions pour couvrir un risque potentiel de remboursement de certains actes liquidés mais non encore admis par l'assurance dépendance relatifs aux années 2012 à 2016 s'élèvent à EUR 7.494.300 (EUR 8.931.149 en 2015).

Activités liées à l'hébergement et la prise en charge des personnes âgées et activités connexes

Les recettes liées à l'activité de l'hébergement représentent 39,7% du chiffre d'affaires et constituent le 2^e pilier majeur des recettes de SERVIOR.

En 2016, SERVIOR a su offrir un hébergement à quelque 1.650 personnes âgées. Le taux d'occupation global dans les structures avoisine les 99%. L'âge moyen des pensionnaires est de 84,99 ans. La durée de séjour moyenne des pensionnaires dans les structures de SERVIOR était de 3,5 ans en 2016.

Au cours des dernières années, le nombre d'admissions consécutives à une hospitalisation a constamment augmenté pour atteindre en 2016 un taux de 48%. En réaction à cette situation, SERVIOR a intensifié sa collaboration avec les hôpitaux afin d'offrir aux personnes âgées une prise en charge post-hospitalière adéquate.

Au niveau des prestations dans le cadre du maintien à domicile, SERVIOR propose un service de repas sur roues qui permet de créer un premier contact avec d'éventuels futurs clients. Au cours de l'année 2016, quelque 136.000 repas furent livrés auprès de 26 communes à travers le pays qui bénéficient de ce service.

Constructions

Au niveau du parc immobilier de SERVIOR, la modernisation voire le remplacement des structures non conformes aux standards actuellement en vigueur par des centres modernes et adaptés constitue une priorité absolue du conseil d'administration.

Ainsi, de nombreuses études et analyses furent réalisées au cours de l'année écoulée afin de concevoir le fonctionnement des futures structures de SERVIOR.

Ressources humaines

SERVIOR figure parmi les vingt plus importants employeurs du Luxembourg avec un effectif de 1.866 agents (1.823 agents fin 2015). Un total de 81 nouveaux agents sous contrat à durée indéterminée (125 agents en 2015) ont intégré SERVIOR en 2016 et le nombre total d'agents a progressé de 43 agents par rapport à l'année 2015.

SERVIOR, en tant qu'entreprise formatrice, continue à investir dans son capital humain en offrant à ses salariés la possibilité de suivre des formations afin de développer leurs compétences et le professionnalisme dans les différents métiers. En l'année 2016, un volume de 48.843 heures de formation a été effectué.

Principaux défis et incertitudes

Depuis 1999, avec l'apparition du cadre réglementaire assurance dépendance, la loi dite ASFT, de la loi sur l'accueil gérontologique (Fonds national de solidarité) et en dernière instance la loi portant création de SERVIOR, le marché de la personne âgée a connu une forte mutation. Cette mutation se fait remarquer entre autres au niveau du volet réglementaire, de la clientèle – des clients de plus en plus diminués avec des entrées en institution de plus en plus tardives, de la situation concurrentielle sur le marché; de l'augmentation de l'offre avec un accroissement des capacités d'accueil, ainsi que de l'accession de nouveaux prestataires sur le marché.

Vu les constats précités, l'entreprise SERVIOR devra s'adapter continuellement à cette évolution, ces adaptations nécessitant notamment une revue du cadre légal de SERVIOR.

De plus, à l'aube de la réforme annoncée de l'assurance dépendance, le principal défi pour l'année 2017 consistera à préparer l'entreprise aux changements attendus. Des adaptations éventuelles seront nécessaires au niveau de la structure et de l'organisation internes de SERVIOR.

Une fois les textes légaux définitifs connus, ceci se matérialisera par des efforts conséquents. En effet, la formation du personnel et plus particulièrement du personnel soignant mais aussi l'adaptation des processus et des outils de travail aux nouvelles règles applicables, dont surtout l'informatique, seront à réaliser en moins d'un an vu la mise en vigueur planifiée pour le 1^{er} janvier 2018.

En tout état de cause, il est primordial de pouvoir simuler les conséquences organisationnelles et financières de la réforme afin de garantir la pérennité de l'entreprise.

Dans cet ordre d'idées, il est prévu de poursuivre le développement de l'outil et de l'infrastructure informatiques au niveau des soins. Le système d'information permettra davantage la professionnalisation de la documentation des soins infirmiers qui est décisive pour la qualité des soins prestés. En effet, l'outil permet la planification des actes issus de la nomenclature ainsi qu'une documentation en temps réel des soins prestés et de l'état de santé du client. L'approche client sera encore plus globale et individualisée, permettant une meilleure prise en charge du client.

Un élément majeur qu'il s'agira également de suivre de près est la négociation de la convention collective applicable au secteur d'aide et de soins (SAS) qui régit le secteur

et qui est majoritaire chez SERVIOR. La commission paritaire prévue à l'article 12 de la loi modifiée du 8 septembre 1998 s'est réunie au cours de l'année 2016 pour déterminer l'impact financier des différentes mesures prises au niveau de la Fonction publique. D'après les calculs effectués, la commission paritaire propose une enveloppe financière de 5,15% à partir du 1^{er} octobre 2015 qui sera à négocier entre les organisations syndicales et le patronat.

Dans ce contexte, il faut également signaler qu'en date du 5 décembre 2016, un nouvel accord salarial dans la Fonction publique qui porte sur les années 2016 à 2018 a été signé. Considérant l'article 28 de la convention SAS qui prévoit que l'évolution de la convention collective de travail est liée à celle de la Fonction publique, ceci entraîne une nouvelle négociation et, toutes choses égales par ailleurs, à terme une augmentation des frais de personnel à charge de SERVIOR.

En ce qui concerne le parc immobilier et plus particulièrement les projets de construction, une incertitude demeure quant à l'évolution à long terme des taux d'intérêt, surtout sur la partie pour laquelle SERVIOR devra assurer le financement. D'autre part, l'article 39 du budget étatique de 2008, qui a prorogé d'une durée de dix ans l'article 17 de la loi modifiée du 23 décembre 1998 prévoyant que l'État prenne en charge le coût de la construction, de l'aménagement, des transformations et des extensions des structures, viendra à échéance en 2018. En outre, il s'agira également pour SERVIOR de faire avancer les projets des nouvelles structures compte tenu des aléas possibles dont des situations litigieuses.

Malgré les défis et incertitudes du secteur mentionnés ci-dessus et surtout le fait que les éventuels impacts financiers dont les coûts salariaux ne peuvent pas être estimés à l'heure actuelle, SERVIOR a opté de maintenir pour l'année 2016 ses prix de pension au même niveau que 2015.

Dans ce contexte, il est également fait référence aux notes relatives aux comptes annuels.

Aucun événement important qui pourrait avoir un impact significatif sur la situation financière de l'établissement n'est intervenu depuis la clôture des comptes.

Conclusion

Compte tenu du précité, l'année 2017 peut être qualifiée d'année de transition, voire charnière en passant par des adaptations légales, structurelles et organisationnelles pour faire face aux défis susmentionnés et garantir ainsi la pérennité de l'entreprise tout en assurant ensemble avec tous les collaborateurs un service de qualité au profit des clients.

Luxembourg, le 29 mars 2017

Pour Servior

Dan Theisen
Vice-président
du Conseil d'administration

Héloïse Bock
Présidente
du Conseil d'administration

Qui est qui

Conseil d'administration



De gauche à droite : Rui Gomes Membre représentant le personnel, Dan Theisen Vice-président, Héloïse Bock Présidente, Marc Vanolst Membre, Laurent Jomé Membre

Comité de direction



De gauche à droite
Corinne Theis Directeur
Alain Dichter Directeur général
Laurent Braun Secrétaire général

Chefs de division



De gauche à droite
 Rangée assise
 Yves Ruppert Économie domestique
 Marie-Paule Hemmen
 Relations clients

Rangée debout
 Robert Wildanger
 Soins et encadrement
 Claude Kettmann Informatique
 Robby Jhari Comptabilité
 Max Kremer Finances
 Jérôme Gangloff
 Ressources humaines

Manquent sur la photo
 Denise Poos Formation
 Christian Zeches Technique

Chargés de direction



De gauche à droite
 Rangée assise : Jean-Claude Meyers Schlässbléck, Torsten Jakobs Sanatorium, Marcel Noé Am Schleeschen
 2° rangée : Claude Parisi Um Lauterbann, Jean-Marc Welter Am Park, Evelyne Plawny Geenzbléi, Xavier Thiéry Am Klouschter, Claude Gerin Op der Léier,
 Bernard Braun Op der Rhum, Raphaël Schmitz Belle-Vue
 3° rangée : Raymond Coenen Bei der Sauer, Robert Origer Roude Fiels, Jean Hensel Thillebierg, Raoul Vinandy Grand-Duc Jean

Manque sur la photo : Ine Dormans Liewensbam

Présidents des Conseils de maison



Rangée assise

René Winandy Belle-Vue, Marie-Jeanne Ersfeld Bei der Sauer, Edmond Rhein Am Park,
Pierrette Schimberg-Rasquin Um Lauterbann, Georgette Simon-Jemming Thillebiere

Rangée debout

Marie-Josée Schneider-Grettnich Geenzbléi, Suzanne Meurisse-Olimar Roude Fiels, Marie Meyers-Leonard Grand-Duc Jean, Armand Frising Beim Klouschter,
Eugénie Berscheid-Erpelding Am Schleeschen, Eugène Linden Sanatorium, Rose-Marie Kuffer Op der Rhum, Maisy Baum-Müller Schlassbléck

Manquent sur la photo

Lucie Limpach-Péporté Op der Léier, Jos Steimens Liewensbam

Délégation des salariés



Nico Weyland
Président

Association du Personnel étatique SERVIOR - APES



Marie-Paule Paradisi
Présidente

Adresses

CIPA



Am Park

154, route de Luxembourg
L-7374 Bofferdange
Tél. 33 17 17-1
am-park@servior.lu



Beim Klouschter

48, rue du Couvent
L-1363 Howald
Tél. 26 84 48 44
beim-klouschter@servior.lu



Belle-Vue

27A, rue Duchscher
L-6434 Echternach
Tél. 72 83 11-1
belle-vue@servior.lu



Grand-Duc Jean

9, rue Pierre Dupong
L-3449 Dudelange
Tél. 51 87 87-1
cipa.grand-duc-jean@servior.lu



Op der Léier

10, op der Léier
L-4240 Esch-sur-Alzette
Tél. 55 65 72-1
op-der-leier@servior.lu



Op der Rhum

1, plateau du Rham
L-2427 Luxembourg
Tél. 47 20 21-0
op-der-rhum@servior.lu



Roude Fiels

7, rue Nic. Pletschette
L-3743 Rumelange
Tél. 56 48 01-1
roude-fiels@servior.lu



Um Lauterbann

Route de Pétange
L-4645 Niederkorn
Tél. 58 36 21-1
um-lauterbann@servior.lu



Am Schleeschen

19, rue Maximilien
L-6463 Echternach
Tél. 72 64 36-1
am-schleeschen@servior.lu



Bei der Sauer

2, rue Alexis Heck
L-9242 Diekirch
Tél. 24 51-1
bei-der-sauer@servior.lu

Maisons de soins



Geenzebléi

1, rue des Pêcheurs
L-9552 Wiltz
Tél. 95 83 33-1
geenzeblei@servior.lu



Sanatorium

L-9440 Vianden
Tél. 83 44 84-1
sanatorium@servior.lu



Schlassbléck

4, rue de la Frontière
L-9412 Vianden
Tél. 26 872
schlassbleck@servior.lu



Thillebiérg

35, rue de l'Hôpital
L-4581 Differdange
Tél. 58 47 58-1
thillebiérg@servior.lu

Logements encadrés



Liewensbam

12, rue Massen
L-9907 Troisvierges
Tél. 26 90 68-1
liewensbam@servior.lu

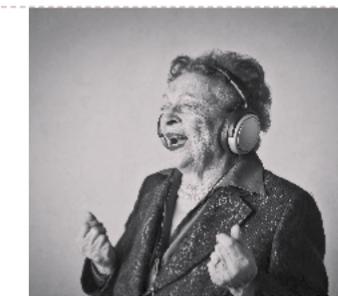
Repas sur roues



Op der Léier

10, op der Léier
L-4240 Esch-sur-Alzette
Tél. 26 55 00 54
repas-sur-roues@servior.lu

Foyer de jour



Am Gäertchen

1, rue des Pêcheurs
L-9552 Wiltz
Tél. 95 83 33-500
foyer_am_gaertchen@servior.lu

Den Alter LIEWEN